

системи контролю за витратами, запропоновано впровадження поетапної програми скорочення витрат, що дозволить досягти ефективного функціонування як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі.

Подальші дослідження планується проводити щодо окремих складових собівартості послуг, які надаються підприємствами санаторно-курортної галузі, а також щодо аналізу факторів, які впливають на витрати цих підприємств. Передбачається також проведення аналізу витратного методу ціноутворення на основі диференціювання структури витрат та цін на послуги лікування та оздоровлення. Крім того, перспективним залишається дослідження всіх витрат підприємств санаторно-курортної галузі, поділ їх на продуктивні і непродуктивні та, як наслідок, розробка програми скорочення непродуктивних витрат.

1. Алейникова Г.М. *Организация и управление турбизнесом: Учеб. пособие.* – Донецьк: ДИТБ, 2002. – 184 с. 2. Артеменко В.Г. *Фінансовий аналіз.* – М.: Дис., 1998. – 120 с. 3. Бейдик О.О. *Рекреаційно – туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування: Монографія.* – К.: Вид.-поліграф. центр “Київський університет”, 2001. – 395 с. 4. Дядечко Л.П. *Економіка підприємств туристического бизнеса.* – Донецьк, 2003. – 172с. 5. Мазур І.І., Шатира В.Д. *и др. Управление проектами: Справочник для профессионалов.* – М.: Высш. шк., 2001. – 875 с.

УДК 658.32

Р.В. Фещур, Н.Р. Яворська, Т.В. Меренюк
Національний університет “Львівська політехніка”

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА

© Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В., 2007

Уточнено поняття бенчмаркінгу, виділено етапи проведення бенчмаркінгу, проведено аналіз витрат на виробництво продукції в різних країнах та досліджено ефективність використання бенчмаркінгу під час управління витратами з метою їх зниження.

The category of “benchmarking” and define steps of using benchmarking are analyzed in the article. Also, operating costs on manufacturing in different countries is analysed and the efficiency of using benchmarking in costs management is researched in order to reduce them.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими чи практичними завданнями. За умов постійного зростання конкуренції підприємства різних галузей повинні одночасно підвищувати якість своєї продукції, знижувати витрати на її виробництво та пропонувати достатньо диференційовану продукцію з метою якнайкращого задоволення існуючого попиту. Особливо актуальними постають проблеми зниження витрат виробництва, оскільки витрати є одним з основних ціноутворюючих чинників. Знизивши витрати виробництва, підприємство будь-якої галузі має можливість знизити ціни і отримати конкурентну перевагу в своїй галузі або отримати вищі прибутки. З одного боку, витрати визначають мінімальну ціну продукції [4, с. 68], з іншого, ціна товару визначається сукупними витратами, які були понесені на його виготовлення, враховуючи торгово-збутову націнку та особливості товару. Витрати виробництва є важливим внутрішнім фактором, що безпосередньо впливає на процес ціноутворення, тому з метою підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства намагаються їх мінімізувати [10, с. 657; 3, с. 178].

Нині підвищити якість продукції та одночасно знизити витрати на її виробництво можливо завдяки використанню методів бенчмаркінгу. Бенчмаркінг дає можливість виявити еталонні результати діяльності підприємств однієї галузі з метою прийняття оптимальних рішень щодо розвитку підприємств та переймання найкращих методів їх роботи. В Україні проведення бенчмаркінгу унеможлиблюється внаслідок закритості всієї внутрішньої інформації. Неможливо провести порівняльний аналіз структури та динаміки витрат підприємств-конкурентів. Таке зіставлення (бенчмаркінг) дозволило б опанувати передовий досвід у сфері оптимізації та зниження витрат підприємств-конкурентів. Окрім економічного ефекту оптимізації витрат в дію вступає соціальний, що полягає в ефективному використанні обмежених ресурсів, а, отже, їх збереження для наступних поколінь, що й зумовлює актуальність дослідження.

У той час як відомі світові лідери, такі як Херох, Ford Motor, IBM, AT&T, Du Pont, Eastman Kodak, Motorola та інші з метою захоплення та утримування певної частки ринку використовують ці методи як стандарт управління [8, 13], вітчизняні підприємства не оприлюднюють жодної інформації, а науково-методичні розробки практично не розвиваються у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. В Україні ґрунтовних досліджень на предмет бенчмаркінгу практично не проводиться. Методологія проведення та розкриття сутності бенчмаркінгу частково досліджена в працях деяких вітчизняних авторів [1–2, 5–6, 8, 10–12], у той час як чимало закордонних науковців досліджують цю проблему [7, 14–16]. Разом з тим в науковій літературі недостатньо висвітлено проблему зниження витрат виробництва внаслідок використання підходів бенчмаркінгу, що особливо актуально для економіки України, зважаючи на її затратний характер.

Формулювання цілей статті. З огляду на актуальність теми та результати вивчення і аналізу літературних джерел [1–17] цілями дослідження є:

- провести аналіз витрат на виробництво продукції в різних країнах;
- обґрунтувати доцільність розвитку бенчмаркінгу в Україні;
- уточнити поняття “бенчмаркінг”;
- виділити етапи проведення бенчмаркінгу;

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізуємо витрати на виробництво продукції в Україні та інших країнах. Варто відмітити, що на Заході витрати обліковуються за методом витрати – випуск (input-output), а не за економічними елементами відповідно до видів діяльності, тому проведення такого порівняння дещо ускладнюється.

Під час здійснення аналізу доцільно поділити європейські країни на дві сукупності: економічно розвинуті (рис. 1) та постсоціалістичні (рис. 2). Результати статистичного аналізу вибірок наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Результати статистичного аналізу сукупностей

Показники	Постсоціалістичні країни	Економічно розвинуті країни	Усі країни
\bar{x}_j	78,44	65,74	74,31
M_o	72,81	66,44	72,12
M_e	72,98	66,16	69,18
R	28,24	22,27	41,66
σ	9,65	5,31	10,26
V	12,31	8,08	13,81
δ^2	-	-	46,05
η^2	-	-	0,4371

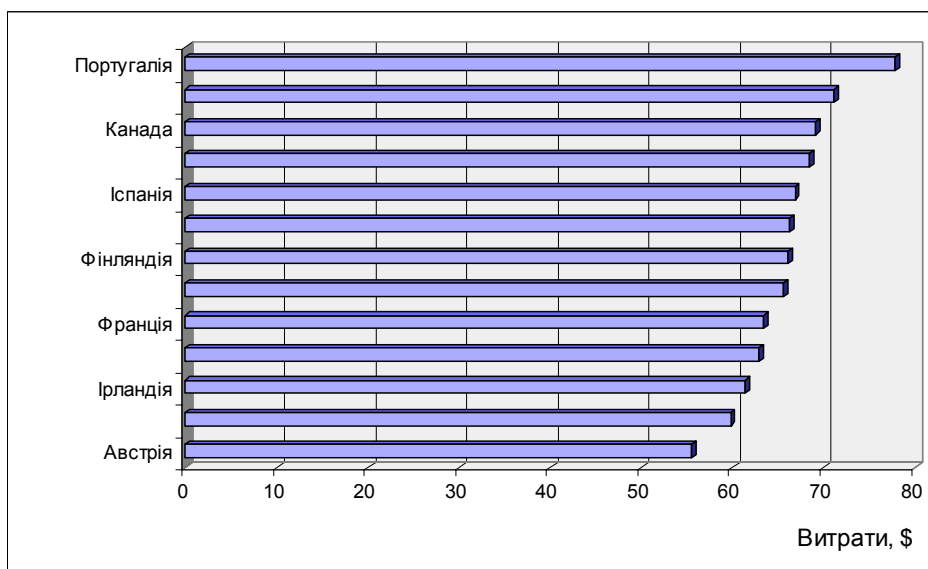


Рис. 1. Витрати на виробництво 100 \$ продукції в промисловості економічно розвинутих країн у 2005 р. [17–19]

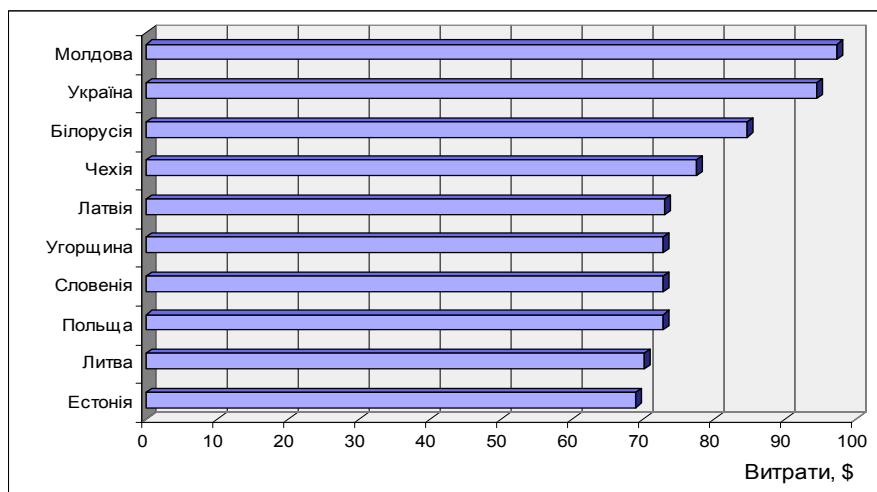


Рис. 2. Витрати на виробництво 100 \$ продукції в промисловості постсоціалістичних країн у 2005 р. [18; 20]

На основі проведеного статистичного аналізу можна зробити висновок, що витрати виробництва постсоціалістичних країн значно вищі, ніж розвинутих. На 43,7 % величина витрат виробництва залежить від приналежності країни до групи розвинутих чи постсоціалістичних. Тобто проблема високих витрат виробництва існує не тільки в Україні, Білорусії чи Молдові, а й членів Європейського Союзу, таких, як: Чехія, Латвія, Угорщина, Словенія, Польща.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до зниження витрат виробництва на одиницю продукції у розвинутих країнах в середньому на 0,5–1 % на рік. Це означає, що основні і оборотні виробничі фонди використовуються ними продуктивніше завдяки використанню новітніх технологій та вільного обміну інформацією щодо шляхів зменшення витрат виробництва через Глобальну мережу бенчмаркінгу.

Не існує однозначності у трактуванні сутності бенчмаркінгу, оскільки цей термін зовсім нещодавно з'явився у вітчизняній науці. Чимало науковців [5, с. 204; 10, с. 133; 11, с. 110] трактують бенчмаркінг як конкурентний аналіз. Бенчмаркінг (від англ. benchmark – “початок відліку”) – це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками

інших, успішніших підприємств [2]. Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства (виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо)

Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей (“out-of-box”) з метою розвитку [2; 6; 10, с. 135; 12; 16, с. 19–28;]. Науковці розглядають його як ефективну маркетингову технологію. Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для отримання ефекту необхідно зробити його інтегральною частиною інноваційного та процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності [8].

За даними консалтингової компанії Bain & Co протягом останніх двох років бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління виробничо-господарською діяльністю в міжнародних корпораціях [2, 12]. Причиною цього є те, що бенчмаркінг допомагає порівняно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Американський центр продуктивності та якості (APQC) розглядає бенчмаркінг як безперервний процес дослідження найкращого практичного досвіду, як ефективний інструмент безперервного удосконалення підприємства.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як працюють передові компанії та допомагає добитися, в деяких випадках, значно вищих результатів, а саме дозволяє зменшити витрати виробництва, підвищити прибутковість, оптимізувати структуру витрат та вибір стратегії діяльності підприємства, що особливо важливо для розвитку економіки України. Крім того, використання бенчмаркінгу призводить до значного зниження витрат на маркетингові дослідження, тобто за допомогою бенчмаркінгового підходу можна вдосконалити маркетингову систему управління підприємством [5, с. 208]. Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів [13]. Здійснення бенчмаркінгу являє собою комплекс взаємопов'язаних послідовних етапів (рис. 3).

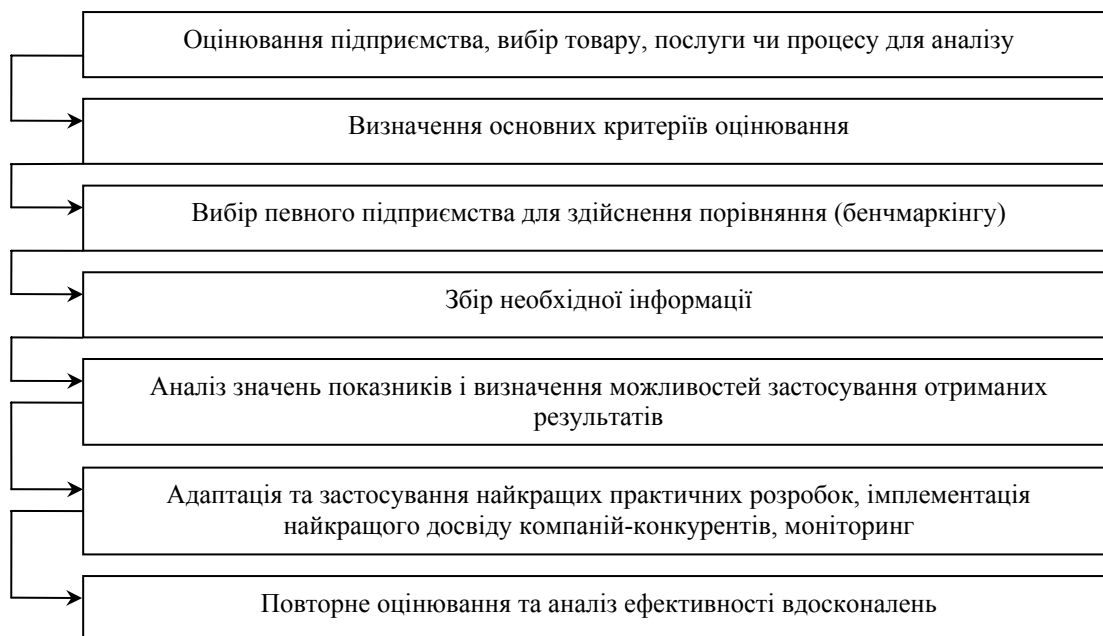


Рис. 3. Основні етапи здійснення бенчмаркінгу [1; 2; 5; 15]

Бенчмаркінг виник в США, однак саме в японській економіці ефективно демонструють його переваги. Японці навчилися ідеально копіювати чужі досягнення, вони ретельно вивчали європейські та американські товари та послуги з метою виявлення їх сильних та слабких рис, а згодом виготовляли

аналогічну продукцію за значно нижчою ціною. До того ж японці успішно переносили технології та ноу-хау з однієї галузі в інші, що дозволило значно скоротити витрати виробництва. В США, Японії та інших країнах бенчмаркінгові програми розвивались за державної підтримки.

Американський центр продуктивності та якості (APQC) є світовим осередком бенчмаркінгу, розробляє методики його проведення, здійснює збір та аналіз інформації тощо. Крім того на світових теренах діє Глобальна мережа бенчмаркінгу (рис. 4), створена з метою пошуку партнерів для здійснення взаємовигідного бенчмаркінгу. Сьогодні до неї належать [5, 13]: Chinese Productivity Center (Taiwan); Estonian Association for Quality (Estonia); Centre for Organizational Excellence Research, Massey University, New Zealand; Benchmarking Club Business Excellence of Russian Organization for Quality (Russia); Information Centre Benchmarking, Fraunhofer IPK (Germany); ТЕСТЕМ Benchmarking Centre (University of St. Gallen Switzerland); Dubai Quality Group, Dubai (UAE), а також створені осередки бенчмаркінгу з Австралії, Італії, Індії, Малайзії, ПАР, Словаччини, Великобританії, Польщі, Молдови, Швеції, що також є членами мережі. Україна значно відстає від цих країн, що істотно гальмує використання бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами, а відповідно – знижує їх конкурентоспроможність.

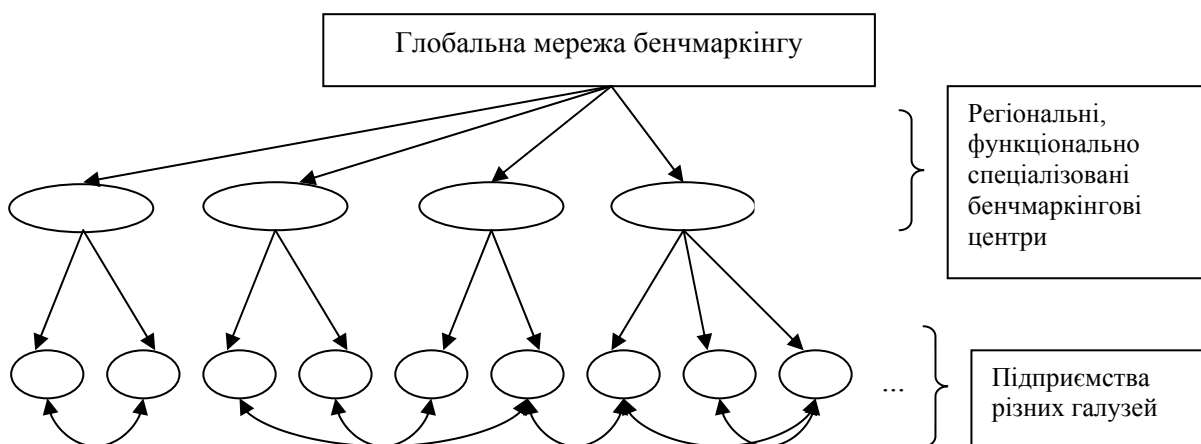


Рис. 4. Структура глобальної бенчмаркінгової мережі

Кожен учасник бенчмаркінгової мережі щорічно сплачує членські внески, які винятково залежать від обороту підприємства. Членські внески до Американського центру продуктивності та якості (APQC) наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Розміри членських внесків до Американського центру продуктивності та якості

	Річний оборот, \$	Річні членські внески, \$
Підприємства, що надають виробничі послуги	Менше 250 мільйонів	6 000
	251 мільйон – 1 білйон	10 000
	Більше 1 білйона	15 000
Підприємства, що надають послуги	Менше 100 мільйонів	12 000
	101 мільйон – 1 білйон	15 000
	Більше 1 білйона	25 000
Уряд		9 000

Розрізняють такі види бенчмаркінгу:

- ✓ стратегічний бенчмаркінг – спрямований на довгострокову перспективу і виявляється у розробленні нового продукту чи послуги;

- ✓ конкурентний бенчмаркінг – здійснюється в межах одного сектору, що представлений найближчими конкурентами і виявляється у порівнянні власної продукції та виробничо-господарської діяльності (бізнес-процесів) з аналогічними показниками конкурентів;
- ✓ процесний бенчмаркінг – наголошує на вдосконаленні специфічних процесів і операцій, часто допомагає підвищити короткострокову прибутковість;
- ✓ функціональний бенчмаркінг – передбачає пошук еталонних практик у секторах чи сферах діяльності, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси; найчастіше відбувається перенесення інновацій з одної галузі в іншу;
- ✓ внутрішній бенчмаркінг – передбачає здійснення бенчмаркінгу серед бізнес одиниць однієї організації, що забезпечує швидке отримання необхідної інформації з мінімальними затратами;
- ✓ зовнішній бенчмаркінг – передбачає навчання поза організацією в тих, хто володіє еталонними даними з метою власного розвитку;
- ✓ міжнародний бенчмаркінг – передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що в середині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів; глобалізаційні процеси та розвиток інформаційних технологій сприяє міжнародному бенчмаркінгу.

У пошуку найкращого досвіду для аналізу насамперед необхідно звертати увагу на успішних конкурентів у галузі. Саме тому підприємства найчастіше обирають один з найпоширеніших видів бенчмаркінгу – це конкурентний бенчмаркінг. Однак виникає інша проблема – жоден конкурент не буде ділитись причинами свого успіху. Були спроби створення асоціацій певних компаній однієї галузі, але лідери не захотіли відкривати причини своїх успіхів навіть в межах асоціації.

Одним із видів бенчмаркінгу є бенчмаркінг витрат [8, с. 153], який дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару у будь-якій країні чи галузі. Як наслідок, з'являється можливість обґрунтованого впливу на витрати виробництва. Бенчмаркінг витрат може бути використаний в таких формах: порівняння однакових товарів за витратами виробництва (охоплюючи декілька чи всі країни); формування витрат виробництва при перепродажу товару; отримання об'єктивної думки про дизайн та якість товару конкретного підприємства; моніторинг патентів та ліцензій з метою уникнення порушень тощо.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як працюють передові компанії та допомагає визначити напрямки зменшення витрат виробництва, оптимізації їх структури, підвищення прибутковості для обґрунтування вибору стратегії діяльності підприємства. Однак, процес бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем та відсутністю центрів бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг в Україні перебуває навіть не в стані зародження: практично не проводяться дослідження за цією проблемою, абсолютно відсутні центри бенчмаркінгу, підприємства не оприлюднюють жодної інформації з метою відкритого зіставлення та запозичення чужого досвіду. Отже, вітчизняні підприємства повинні стати рушійною силою в організації системи бенчмаркінгу в Україні. Згодом Україна зможе приєднатися до Глобальної мережі бенчмаркінгу з метою підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, а саме зменшення їх витрат на виробництво одиниці продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах обмеженості ресурсів все більшу увагу привертають шляхи зниження витрат виробництва. Зменшення витрат виробництва надає підприємствам конкурентну перевагу, що призводить до збільшення їх прибутків. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, оскільки їх продукція порівняно із продукцією розвинених країн виготовляється зі значно вищими витратами. Тому необхідним є зіставлення, проведення порівняння (бенчмаркінгу) витрат вітчизняних підприємств із світовими лідерами з метою виявлення і запозичення їхнього досвіду щодо оптимізації витрат виробництва та реалізації продукції. Подальші дослідження за проблемою можуть стосуватись розроблення методик здійснення бенчмаркінгу витрат для вітчизняних

підприємств різних галузей, а також формування регіональних і галузевих центрів бенчмаркінгу з метою їх об'єднання у республіканську систему бенчмаркінгу.

1. Ашуєв А.М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу // *Актуальні проблеми економіки*. – 2004. – № 9. – С. 6–13. 2. Бенчмаркінг: все лучшее – себе // *Секрет фирмы*. – 2002. – № 1 (сентябрь) // *management.com.ua*. 3. Грещак М.Г., Коцюба О.С. *Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2002, – 131 с. 4. Гришко Н. Місце процесу управління витратами в діяльності промислового підприємства // *Наук. та громад.-політ. журн. "Економіст"*. – 2006. – № 11. 5. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу // *Регіональна економіка*. – 2005. – № 3. 6. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії // *"Управление компанией"* (до 2002 года – *"Рынок капитала"*). – 2007. – № 1–2 (січень). 7. Кубушкин Н.И. *Основы менеджмента*. – Минск: Новое знание, 2001. 8. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг // *Наука та практика*. – 2007: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. / Кол. авт. – Полтава, 2007. – С. 152–153. 9. Михайлова Е.А. *Основы бенчмаркинга* // *Юность*. – 2002. 10. Пахомов С.Б. *Международный маркетинг, опыт работы зарубежных фирм*. – М.: Анкил, 2003. 11. Прищепя В.А. *Применение метода бенчмаркинга для совершенствования систем менеджмента качества испытательных центров и лабораторий* // *Актуальні проблеми економіки*. – 2005. – № 3(45). – С. 110–116. 12. Феицур Р.В., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг у діяльності підприємств // *Пр. V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 23–24 листопада 2006 р. – Харків, 2006 р. – С. 11–12. 13. *APQC Process Classification Framework* / <http://www.apqc.org> – офіційний сайт громадського об'єднання "Американський центр продуктивності та якості". 14. Bendell T., Boulter I., Goodstadt P. *Benchmarking for competitive advantage*. – L.: Pitman Publishing, 1998. 15. Burke W. *Organization Development in the XXI* // *J. of management*. – 2003. – № 13. – P. 303–327. 16. *Frank Camm Federal Agencies Can adapt Best Practice to Improve Their Acquisition of Services*, – RAND Corporatio, 2006. 17. *United Kingdom Input-Output Analyses 2006 Edition*. – Editor: Sanjiv Mahajan // www.ons.gov.uk. 18. www.epp.eurostat.ec.europa.eu – офіційний сайт комітету статистики ЄС. 19. www40.statcan.ca – офіційний сайт комітету статистики Канади. 20. www.ukrstat.gov.ua – офіційний сайт Державного комітету статистики України.